

Е. В. Чупрунов, А. О. Грудзинский

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО ПРИСОЕДИНЕНИЯ ВУЗА: ОПЫТ НИЖЕГОРОДСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Представлен опыт Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского — Национального исследовательского университета по присоединению вузов на примере присоединения Нижегородского коммерческого института. Описана технология присоединения, позволившая без конфликтов, эффективно для коллективов обоих вузов и в определенные Министерством образования и науки РФ сроки осуществить все необходимые мероприятия по объединению. В начале статьи дан краткий анализ зарубежного опыта объединения вузов.

Ключевые слова: конкурентоспособность вузов, слияние и поглощение, присоединение в качестве структурного подразделения, технология дружественного присоединения.

E. V. Chuprunov, A. O. Grudzinskiy

Technology of successful university acquisition: The experience of lobachevsky state university of Nizhni Novgorod

The article represents the experience of Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod — National Research University (UNN) in university acquisitions with an example of Nizhni Novgorod Institute of Commerce acquisition. The friendly and mutually efficient technology of acquisition allowing both institutions to implement all acquisition activities in compliance with the timescales determined by the RF Ministry of Education and Science is described. The article opens with a brief overview of international practice of M&A in Higher education.

Key words: competitiveness of HEIs, mergers and acquisitions, absorbing a university as a structural unit, friendly acquisition technology.

В последние годы с нарастающей интенсивностью идут процессы масштабной и многоплановой реструктуризации системы высшего образования и науки России. Причиной глобальной «академической революции» [9] является фундаментальное изменение мирового общественного и экономического устройства, заключающееся в переходе к инновационному обществу знаний. Университеты в настоящее время рассматриваются как «экономические двигатели», которые незаменимы в процессах производства знаний через научные исследования, инновационную деятельность, образование и постоянное повышение квалификации рабочей силы [11]. Общества и правительства пришли к пониманию того, что сильные университеты — это такой же неотъемлемый атрибут сильного государства, как сильная промышленность и сильная армия. Так, например, еще в 2005 г. Европейская ассоциация университетов на конгрессе в Глазго приняла декларацию «Сильные университеты для сильной Европы». Название декларации стало основным «слоганом» университетского сообщества Европы.

Одним из направлений происходящих сейчас в России изменений высшей школы, привлекающим повышенное внимание общественности и особенно преподавателей и студентов, являются процессы объединения вузов. Объединение российских высших учебных заведений производится в нескольких организационных формах и с разными конкретными задачами, однако общая цель реорганизации лежит именно в русле стратегии усиления вузов и повышения их конкурентоспособности среди мировых учебно-научных центров.

В европейских странах аналогичные процессы интенсивно происходили в конце XX — начале XXI в. Десять лет назад, в 2003 г., в Будапеште состоялась ежегодная конференция Европейской сети деканов (DEAN — Deans' European Academic Network), которая была полностью посвящена анализу интеграционных процессов в европейской высшей школе. Читая итоговый отчет этой конференции, нельзя не заметить аналогии с тем, что сегодня происходит в России. Приведем две цитаты из отчета.

Характеризуя общую ситуацию, авторы отчета пишут: «В свете общих тенденций, с которыми столкнулись европейские университеты — сокращение государственного финансирования в реальном исчислении, увеличение числа студентов, требования по более тесному вовлечению в экономическое и социальное развитие, требования Болонского процесса по совместимости образовательных систем — вузы захлестнула волна слияний, интеграций и формирования ассоциаций. Часть из этих процессов является реакцией на возросшую конкуренцию между университетами в регионе и представляет собой взаимовыгодную рационализацию. Другие процессы больше напоминают агрессивный захват в коммерческой сфере. Третьи представляют собой сотрудничество между университетами и неуниверситетским сектором, целью которого является предоставление академического, профессионального и профессионально-технического образования по широкому спектру дисциплин. Четвертые являются результатом государственной политики модернизации. Целью пятых является концентрация на достижении высоких показателей в фундаментальных исследованиях, что должно помочь им противостоять международной конкуренции и угрозе со стороны коммерческих корпоративных исследовательских учреждений» [10].

Следующая цитата взята из доклада, посвященного интеграционным процессам в Великобритании. В докладе отмечается, что потребность в объединении вузов возникает на периодической основе, в частности, в связи с наступлением очередного этапа экономического развития. «Слияния не являются чем-то новым в сфере высшего образования Великобритании. Многие из существующих ныне 115 университетов образовались в результате слияния или присоединили к себе более мелкие специализированные институты. В ходе последнего существенного роста в сфере высшего образования в конце 1960-х, ряд политехнических университетов был создан путем слияния колледжей (факультетов) передовых технологий, а затем в последующие десятилетия нормальной практикой для таких учреждений считалось поглощать специализированные институты технологий и промышленного или прикладного дизайна. Доминирующим фактором в этих процессах развития стала высокая капитальная стоимость науки и технологии, а также экономика таких масштабов, которые могли быть достигнуты только благодаря концентрации фабрик, лабораторий и оборудования. В ходе круп-

ной реструктуризации системы подготовки учителей в 1980-е многие независимые небольшие колледжи были интегрированы в политехнические университеты. В 1990-е колледжи, занимающиеся подготовкой медсестер и других медицинских работников, прошли через аналогичный процесс. Основной целью таких мероприятий было решение правительства повысить уровень и статус этих сфер труда и сделать так, чтобы все специалисты, работающие в них, имели высшее образование, что, в свою очередь, повлекло за собой необходимость повысить стандарты образования и подготовки специалистов» [10].

Более подробный анализ интеграционных процессов, происходивших в мировой высшей школе в начале 2000-х гг., дан в ряде статей авторов из Нижегородского университета [2, 4, 5]. Рассматривая интеграционные процессы в системе высшего образования, следует отметить, что университеты идут по пути адаптации опыта организационных объединений, созданных «пионерами» управленческих инноваций — промышленными и коммерческими корпорациями. Характерными формами объединения хозяйственных субъектов могут быть слияние (merge) и поглощение (acquisition). Данные термины применяются для обозначения экономических процессов укрупнения бизнеса и капитала, происходящих на макро- и микроэкономическом уровнях. Слияние — это объединение двух или более хозяйственных субъектов, в результате которого образуется новая экономическая единица (новое юридическое лицо). При этом слившиеся компании прекращают свое автономное существование в качестве юридического лица и налогоплательщика. Новая компания берет под свой контроль и непосредственное управление все активы и обязательства перед клиентами компаний — своих составных частей. Поглощение — это приобретение компанией независимого от нее юридического лица и установление над ним корпоративного контроля. Хотя экономические инструменты интеграции, характерные для бизнес-предприятий, не вполне применимы к ситуации с вузами, тем не менее и в практике вузовских объединений четко различаются две принципиально разные формы: слияние и поглощение.

Теоретическое осмысление причин и методов вузовской организационной интеграции, происходившей за рубежом, помогло коллективу ННГУ подготовиться и провести ряд успешных присоединений образовательных учреждений Нижнего Новгорода и Нижегородской области.

В соответствии с приказами Министерства образования и науки РФ в течение 2011–2012 гг. ННГУ был реорганизован в форме присоединения к нему в качестве структурных подразделений четырех образовательных учреждений: Арзамасского политехнического колледжа им. В. А. Новикова, Дзержинского института подготовки и переквалификации кадров, Арзамасского государственного педагогического института им. А. П. Гайдара и Нижегородского коммерческого института.

Классифицируя тип данных уже свершившихся организационных объединений, следует говорить не о слиянии, а о поглощении (присоединении) вузов. С точки зрения теории менеджмента эти поглощения формально нельзя назвать «дружественными», поскольку присоединение было инициировано «сверху» — Министерством образования и науки, исходя из задач реализации государственной политики в области высшего образования, а не явилось результатом добровольной «взаимовыгодной рационализации», проведенной «снизу» по инициативе двух сторон на основе переговорного компромисса и в сроки, определенные самими участниками. Как в теоретическом, так и в практическом плане, можно говорить о наличии отталкивающих сил со стороны обоих участников объединения. Обычно внимание и сочувствие общественности обращено на присоединяемый вуз, который теряет самостоятельность и которому могут грозить разделение сложившегося творческого коллектива и даже сокращения. Однако реакция коллектива принимающего вуза также может быть неоднозначной. Причины для негативной реакции могут носить как объективный, так и субъективный характер. Объективная причина вытекает из того, что присоединяемый вуз, как правило, имеет более низкие показатели эффективности и может оказать негативное влияние на конкурентоспособность головного вуза. Субъективные причины заключаются в межличностных отношениях, усилении внутренней конкуренции и в целом — в столкновении разных организационных культур. Однако примененные руководством ННГУ управленческие подходы и понимание основной частью коллективов как головного вуза, так и присоединяемых учебных заведений правильности принятого министерством решения обеспечили фактически дружественное присоединение, результаты которого пошли на пользу всем участникам объединительного процесса.

В качестве примера технологии «дружественного присоединения», примененной в ННГУ, рас-

смотрим присоединение Нижегородского коммерческого института (НКИ). Выбор НКИ для описания технологии обусловлен тем, что остальные присоединенные учебные заведения находятся за пределами Нижнего Новгорода и вошли в состав филиалов ННГУ.

НКИ вел свою историю от Нижегородского коммерческого училища, созданного еще в 1900 г. В советские годы он претерпел ряд организационных преобразований и существовал как техникум советской торговли, а в 1991 г. был переименован в Нижегородский коммерческий колледж. В 1993 г. на базе коммерческого колледжа и нижегородского филиала Московского государственного университета коммерции был создан Нижегородский коммерческий институт. К моменту присоединения к университету НКИ отвечал критериям эффективности мониторинга деятельности федеральных образовательных учреждений высшего профессионального образования, проведенного Министерством образования и науки РФ в 2012 г., т. е. не являлся так называемым «неэффективным вузом». В структуру НКИ входило четыре факультета: экономики и коммерции, менеджмента и информационных технологий, юриспруденции, а также среднего профессионального образования. Всего в институте было 14 кафедр, включая четыре общепринятых. Разумеется, в НКИ существовала общепринятая система административно-хозяйственного управления и учебно-вспомогательных служб. В ректорате, кроме ректора, числились два проректоров — проректор по учебной работе и проректор по административно-хозяйственной работе. Общая численность сотрудников составляла 347 человек (без совместителей), включая 144 научно-педагогических работника. Кроме того, в учебном процессе было задействовано 53 совместителя. Общая численность студентов достигала 4 тыс. человек. Из них около 700 обучалось по программам среднего профессионального образования, что отражало прошлое института, бывшего ранее техникумом. В институте существовала аспирантура, где на момент присоединения обучались 40 аспирантов. В НКИ было значительное число бюджетных мест, в том числе по программам среднего профессионального образования. Материальная база института включала два учебных корпуса и общежитие, находящиеся в хорошем состоянии, и современную библиотеку. Заработная плата профессорско-преподавательского состава имела приемлемый на тот момент уровень.

Вместе с тем НКИ принадлежал к типу вузов, полностью ориентированных на обучение

студентов и практически не развивавших два других фундаментальных направления деятельности университета — науку и инновации. Имея некоторое количество докторов и кандидатов наук среди профессорско-преподавательского состава, институт тем не менее не развивал современные научные направления, не получал научных грантов. Уровень публикационной активности вуза был низким, ученые публиковали свои статьи в основном в изданиях, не индексируемых российскими и тем более иностранными организациями. По признанию самих преподавателей, прежнее руководство института целиком ориентировало их на учебно-методическую работу. В НКИ даже не было должности проректора по научной работе. Об инновационной деятельности не приходится и говорить, так как она совершенно не свойственна институтам такого типа. Еще одно обязательное направление деятельности современного вуза — системная интернационализация — также осуществлялось на низком уровне. В НКИ имелось 15 иностранных студентов из стран СНГ и поддерживались международные связи с двумя-тремя зарубежными вузами на основе самофинансирования, однако этим всё и ограничивалось. Институт не участвовал в международных научных или образовательных программах, поддерживаемых российскими и международными фондами, не имел программ двух дипломов, не был заинтересован в развитии международной мобильности преподавателей и студентов. Сотрудники НКИ практически не участвовали в международных научных конференциях за рубежом. Говоря об учебной деятельности в НКИ, надо отметить, что, несмотря на использование некоторых современных технологий в учебном процессе — чем особенно гордилось руководство и коллектив, — требования к качеству образования находились далеко не на высоком уровне. Достаточно сказать, что более половины студентов дневной формы обучения были отличниками. (Это, кстати, стало проблемой после присоединения, так как всем студентам-отличникам пришлось выплачивать повышенную стипендию по нормам ННГУ.) Таким образом, если оценить все характеристики института в целом, то приходится сделать вывод о том, что НКИ не был конкурентоспособным среди ведущих вузов.

Следствием сформировавшейся в НКИ организационной культуры, основанной на доминирующей ценности учебно-методической деятельности и на высокой самооценке, стала субъективная точка зрения части коллектива, что НКИ являлся вполне благополучным, успешно функ-

ционирующим вузом. Поэтому появление приказа Минобрнауки РФ от 23.04.2012 г. № 321 о реорганизации ННГУ и НКИ в форме присоединения к ННГУ Нижегородского коммерческого института в качестве структурного подразделения вызвало негативную реакцию у некоторых представителей администрации, преподавателей и студентов НКИ.

Руководство ННГУ должно было принять безотлагательные и энергичные меры для того, чтобы предложить коллективу НКИ понятные и достойные формы присоединения при неукоснительном выполнении требований обеспечить соблюдение трудовых прав работников НКИ и предоставление им гарантий и компенсаций в соответствии с трудовым законодательством РФ, а также обеспечить продолжение обучения студентов НКИ в ННГУ, с их согласия, с сохранением формы и условий обучения.

Технология «дружественного присоединения» включала следующие мероприятия:

- интенсивную разъяснительную работу на всех уровнях коллективов НКИ и ННГУ;
- выбор «щадающей» формы присоединения, обеспечивающей сохранение лучших творческих достижений коллектива бывшего института;
- выбор научно-образовательного направления, с одной стороны, опирающегося на имеющийся задел, а с другой стороны, лежащего в русле современных прорывных направлений науки и образования;
- определение интеллектуального творческого ядра научно-педагогических работников, которое должно обеспечить научно-образовательное развитие;
- «щадающую» интеграцию административно-хозяйственных и учебно-вспомогательных служб в соответствующие подразделения ННГУ;
- формирование студенческих органов самоуправления в соответствии с традициями ННГУ и интеграцию студентов бывшего НКИ в студенческий коллектив ННГУ;
- сохранение в основном должностного уровня или предложение других достойных должностей работникам бывшего НКИ при переводе в ННГУ;
- сохранение в основном уровня оплаты труда работников бывшего НКИ при переводе в ННГУ;
- сохранение до окончания обучения финансовых условий оплаты по договорам для «внебюджетных» студентов, переведенных в ННГУ из НКИ, если это не противоречит законодательству РФ и приказам Минобрнауки РФ.

Выполнение всех перечисленных выше мероприятий было весьма трудной задачей, требующей значительных интеллектуальных усилий и материальных затрат, а также слаженной работы подразделений ННГУ. Однако это обеспечило практически бесконфликтное присоединение НКИ и успешное начало деятельности бывшего коллектива НКИ в новых условиях.

Рассмотрим более подробно, каким образом были реализованы основные мероприятия. В первых, отметим важность проделанной разъяснительной работы в коллективе. Уже через несколько дней после выхода приказа Минобрнауки ректор ННГУ встретился с трудовым коллективом НКИ и разъяснил выгоды и планы грядущего присоединения. В дальнейшем были проведены многочисленные отдельные встречи с преподавательским, административным и учебно-вспомогательным персоналом НКИ, а также студенческим активом и всем студенчеством института, включая представителей студентов-заочников. В ходе встреч был организован интенсивный обмен мнениями и проведена разъяснительная работа.

Принципиальной проблемой, которую надо было решить в самом начале объединительного процесса, был выбор структурной формы присоединения. В Нижегородском университете на момент реорганизации уже существовали три факультета экономико-управленческого направления. Это созданный еще в 1959 г. экономический факультет (до 1979 г. — промышленно-экономический) и два факультета, созданные после 1991 г. — факультет управления и предпринимательства (1994) и финансовый факультет (1995). Включение НКИ в состав ННГУ в качестве четвертого «экономического» факультета (например, коммерческого факультета) не представлялось целесообразным в первую очередь из маркетинговых соображений. С другой стороны, идея раздробления НКИ и распределения сотрудников по трем существующим факультетам выглядела еще менее привлекательной по целому ряду причин — и человеческого характера, и хозяйственных (например, тогда бы пришлось разделять площади присоединенных корпусов).

Решение было найдено с учетом специфики уже существовавших трех факультетов. Один из них, а именно факультет управления и предпринимательства, был создан в 1994 г. для решения срочных задач массовой переподготовки кадров в условиях происходивших тогда кардинальных социально-экономических преобразований. Организация и управление факультетом были осно-

ваны не на традиционных для вузов принципах профессиональной бюрократии, а на проектном подходе. По сути, факультет представлял собой большую проектную группу с развитой проектной подструктурой. Управленческие идеи, использованные при создании факультета, описаны в целом ряде работ, например [1, 6, 7]. За почти двадцать лет работы факультет выполнил возложенную на него миссию, дав возможность тысячам людей обрести вторую, востребованную в рыночной экономике специальность. Руководство ННГУ приняло решение о слиянии факультета управления и предпринимательства с присоединяемым Нижегородским коммерческим институтом и создании на их основе нового факультета с тем же названием (адрес интернет-сайта нового факультета: www.fup.unn.ru).

Здесь мы подходим к проблеме определения специфики задач нового факультета, которую должно было решить руководство ННГУ. Условия инновационного общества знаний выдвинули на первый план потребность в предпринимательских компетенциях у значительно большего количества, чем в прошлом, участников экономических процессов. Предпринимательство становится массовым занятием. При этом особый экономический спрос в инновационной сфере появился на предпринимателей-инноваторов, т. е. людей, выводящих на рынок современные достижения науки и техники. В связи с этим в качестве одной из главных задач современного инновационного университета следует считать подготовку инноваторов [3]. Развитие научных исследований в области предпринимательства и развитие предпринимательского образования стали главной задачей обновленного факультета управления и предпринимательства.

В свете решения этой главной задачи была проведена реструктуризация учебно-научных подразделений факультета. При этом была решена и задача сохранения всего лучшего, что было достигнуто коллективом НКИ, в частности, в области изучения и преподавания вопросов коммерции, сервиса и туризма. Кроме того, как уже отмечалось, в бывшем НКИ существовал факультет юриспруденции, состоявший из трех кафедр. Было принято решение не передавать эти кафедры на юридический факультет, а, реструктуризовав их, сориентировать научно-педагогических работников этих кафедр на вопросы правового обеспечения управленческой, предпринимательской и инновационной деятельности. В результате объединения и реструктуризации на факультете появилось 13 кафедр:

экономики и предпринимательской деятельности, менеджмента в сервисе и туризме, коммерческой деятельности в торговле и общественном питании, социологии управления, трансфера технологий и предпринимательства в научно-технической сфере, финансов и бухгалтерского учета, экономико-математических методов и моделей в предпринимательской деятельности, информационных технологий в предпринимательской деятельности, прикладной статистики, правового обеспечения управленческой деятельности, коммерческого права и основ правоведения, культуры предпринимательства, развития непрерывного профессионального образования.

Что касается административно-управленческого персонала, то все его представители нашли себе место работы либо на обновленном факультете, либо в соответствующих университетских службах. Последнее относится в первую очередь к работникам бухгалтерии и отдела кадров бывшего НКИ.

Студенты бывшего НКИ в целом спокойно отнеслись к присоединению к ННГУ. Это явилось результатом слаженной работы администрации как ННГУ, так и бывшего НКИ, а также активной помощи союза студентов университета. На факультете был создан новый студенческий совет. Все студенты, обучавшиеся в НКИ на момент присоединения, сохранили прежние условия обучения и оплаты (для «внебюджетников»), если это не противоречило законодательству, приказам Минобрнауки и уставу ННГУ.

Хотя после начала объединительного процесса прошел только год, уже сейчас можно сказать, что присоединение Нижегородского коммерческого института к Нижегородскому государственному университету — Национальному исследовательскому университету стало положительным событием в истории обоих вузов и содействует позитивному развитию объединенного вуза. Уже объединенный коллектив в феврале 2013 г. принял «Стратегию развития ННГУ им. Н. И. Лобачевского — Национального исследовательского университета до 2020 года» [8]. В число основных направлений развития («научных платформ») стратегии включена платформа «Экономика знаний, предпринимательство,

в том числе инновационное предпринимательство». Это направление задает вектор научно-образовательного развития всего социально-экономического блока ННГУ и, конечно, входящего в его состав коллектива бывшего НКИ. А в июле 2013 г. объединенный ННГУ стал победителем конкурса на получение государственной поддержки ведущими университетами Российской Федерации в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров.

1. Грудзинский А. О. Концепция проектно-ориентированного университета // Университетское управление: практика и анализ. 2003. № 3 (26). С. 24–37.

2. Грудзинский А. О., Балабанова Е. С. Слияние университетов: мировой опыт // Вестн. Нижегород. гос. ун-та им. Н. И. Лобачевского, Сер. : Инновации в образовании. 2005. Вып. 1(6). С. 63–71.

3. Грудзинский А. О., Бедный А. Б. Концепция конкурентоспособного университета: модель тетраэдра // Высшее образование в России. 2012. № 12. С. 29–36.

4. Грудзинский А. О., Ерушкина Л. В. Теоретические основы и практика организационного объединения вузов. Анализ зарубежного опыта // Вестн. Нижегород. гос. ун-та им. Н. И. Лобачевского. 2007. Вып. 5. С. 17–24.

5. Розова Ю. В. Тенденции развития европейских университетов в контексте интеграционных преобразований в сфере высшего образования // Там же. 2004. Вып. 1(5). С. 66–72.

6. Стронгин Р. Г., Грудзинский А. О. Проектно-ориентированное управление инновационным университетом // Высшее образование в России. 2008. № 4. С. 26–31.

7. Хохлов А. Ф., Стронгин Р. Г., Грудзинский А. О. Проектно-ориентированный университет // Там же. 2002. № 2. С. 3–11.

8. Чупрунов Е. В., Стронгин Р. Г., Грудзинский А. О. Концепция и опыт разработки стратегии развития инновационного университета // Там же. 2013. № 8–9. С. 11–18.

9. Altbach P. G., Reisberg L., Rumbley L. E. Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education. P. : UNESCO, 2009. 246 p.

10. Report of Deans' European Academic Network Fifth Annual Conference «The Restructuring of European Higher Education: Mergers, Integration and Associations», Budapest, 22–24 Sept. 2003. ESMU, 2003. 25 p.

11. Sursock A., Smidt H. Trends 2010: A decade of change in European Higher Education. Brussels : European University Association, 2010. 126 p.

